

# グローバル企業の現地化・標準化に関する研究

信川峻耶、鈴木貴也、丁未紗

## 1 研究の概要

### 1-1 要旨

近年、外食産業のグローバル化がめまぐるしい中で、食の国際化はますます進んでおり、寿司やラーメンをはじめとする日本ならではの食事、海外で大きな支持を得ている。しかし、異なる文化や嗜好を持つ国・地域に対し、生活上重要度の高い「食事」を新しく提案し、受け入れられることは容易ではない。こうした流れの中で我々は、外食企業が海外進出する際、どのような戦略をもって進出するのか、また、異なる文化や歴史的背景を持つ進出先の国と地域でいかにして現地に受け入れられるビジネスを行うのかという部分に関心を持ち、今回の研究のテーマとして取り上げることにした。

### 1-2 研究の意義

日本の外食産業は縮小傾向の一途をたどっている。総務省が平成24年に実施した「経済センサス」によれば、宿泊業・飲食サービス業の店舗数は3年前の調査から10%減少（606517店舗→545801店舗）しており、また外食産業の廃業率は他の業界に比べて圧倒的に高く、一年間のうちに32.2%もの飲食店が閉店しているのである。こうした日本の外食産業市場の縮小の中で、海外進出に着手する外食系企業の増加が際立っている。しかし、必ずしも海外進出するフードサービス企業が成功するわけではない。失敗している企業は数多くある。そのような現状の中で、我々は外食産業の企業が海外進出する際に、より意識すべきポイントや成功確率を高めることができれば、全世界的に外食業界はより活発になり、経済活動も進むと考え、本研究は意義があるものとする。

---

\* 社会科学総合学術院 長谷川信次教授の指導の下に作成された。

## 2 先行研究

### 2-1 昨年の我々による先行研究

これまでの我々の研究は一貫して現地化と標準化の最適なバランスについて論じてきた。初めにスターバックスがイタリアで成功するか否かを研究した。その結果、多国籍企業が進出先の文化や環境に合わせる必要があることがわかった。この現地に適応する戦略のことを「現地化」や「現地適応化」と言う。我々はスターバックスのみならず、他の飲食業界のグローバル企業に関しても現地化が成功には欠かせないのではないかと考えた。次に飲食企業に焦点を当て、「飲食業界のグローバル企業が台湾で店舗拡大を成功させるには6つ全ての項目（味、商品ラインナップ、現地企業との提携の有無、価格、原材料の調達、サービス）において現地化が必要である」という仮説を立て検証した。その結果、飲食業界における現地化戦略の有効性が実証された。また、次の研究時には、スターバックスの成功要因には現地化戦略以外の要素があるのではないかと疑問を持った。スターバックスのホスピタリティが1つの成功要因であると仮説を立て、同様にホスピタリティが評価され成功しているリッツカールトンやオリエンタルランドなどの企業と比較検証した。

### 2-2 店舗拡大の必須条件オペレーティングシステムの構築

前項において、調査結果と考察から、飲食業界において、企業が台湾進出を行う場合、味、価格、原材料の調達、商品ラインナップ、現地企業との提携、サービスの全てを現地化した方が店舗拡大を達成できる可能性が高いと考えた。しかしそのためには、自社が自国で培ったノウハウやブランドイメージなどを手放し、まったく新しいものを作り出さなければならない、また、初期投資をはじめとする莫大なコストがかかるというデメリットは到底無視できないものである。となると、「全項目（味、価格、原材料の調達、商品ラインナップ、現地企業との提携、サービス）の現地化」という前節の結論は、企業の海外進出における重要ポイントの1つであり、すべてではないことがわかる。我々は、その「現地化」を可能にするポイントが他にあるのではないかと考えた。

前項までで、企業が海外進出をする際、店舗拡大を達成できる条件として「現地化」に触れてきたが、そこでは特に味や商品ラインナップをはじめとする、消費者の嗜好により近い部分での現地化にフォーカスされていた。ここでは、先行研究をもとに、主に「オペレーションシステム」について述べていく。川端によれば、従来、外食企業の海外進出については、図1のような比較的単純なフレームでとらえられていた。「主体（海外に進出する企業）の戦略」と、「市場特性（進出先の食文化特性と受容環境）」の2つが主なファクターとしてとらえられ、その相互関係が進出の成否を分けるとされていたのである。つまり、企業が現地で受け入れられるか否かは、その企業ないしは出身国の味や嗜好を、現

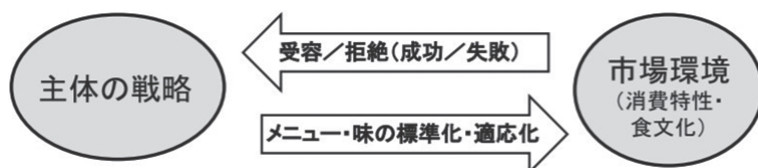


図1 外食グローバル化の従来のフレーム（食文化論）

出典：川端基夫（2013）「外食グローバル化のダイナミズム：日系外食チェーンのアジア進出を例に」

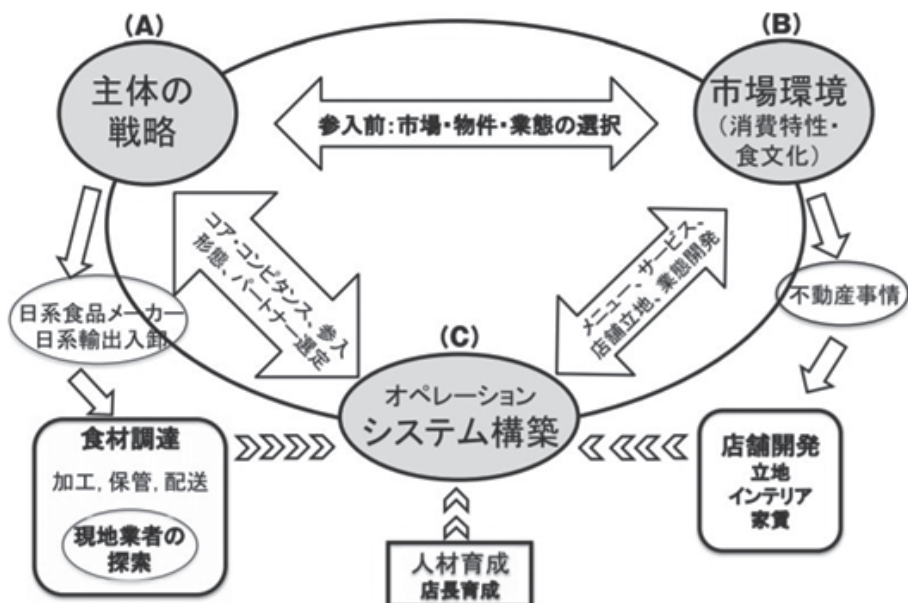


図2 外食グローバル化の基本フレーム（現実のダイナミズム）

出典：川端基夫（2013）「外食グローバル化のダイナミズム：日系外食チェーンのアジア進出を例に」

地市場に受け入れられる環境があるか否か、展開していく市場があるならば、より現地の人の心をつかむためにはどのように味やメニューの現地化を図るのか、に焦点があてられていた。しかし、たとえ海外で店舗を拡大していくために味やラインナップを現地嗜好に寄せていくことが重要だとしても、問題は、その味を実現するための仕組みがあるかどうかであり、その仕組みが「オペレーションシステム」である。

川端によると、外食産業の海外進出では、上記で述べた「主体（海外に進出する企業）の戦略」と、「市場特性（進出先の食文化特性と受容環境）」の2つの他に、新たにオペレーションシステムという3つ目のファクターが加わる。現代の外食産業のグローバル化は、従来の単純なフレームではなく、上記3つのファクターが相互に作用しながら進展していくという。従来のフレームに比べ複雑化していることがわかる（図2）。オペレーションシステムは大きく、(1)食材管理 (2)店舗開発 (3)人材育成の3つの要素から成り立

つ。食材管理には、食材の調達・加工・配送が含まれ、店舗開発は店舗を建てる立地の開発や店舗のデザイン、人材育成は現地で働く店長や店員の調達、育成などを意味している。この3つの要素は、企業の海外進出が成功するための重要なポイントとなるが、特に、(2)店舗開発 (3)人材育成の2つの要素に関しては、自社ですべてを担うよりも現地でのパートナーに委託することが多く、そのため我々は今回、自力で構築することが多いといわれる(1)食材管理にフォーカスを当てることにした。

海外進出の成否に大きく影響するといわれるオペレーションシステムだが、海外で店舗拡大に成功している企業は、食材管理システムが構築されているのだろうか。構築されているのだとすれば、どのようなシステムとなっているのだろうか。本論文では、店舗数拡大を海外進出における成功判断の要素の1つとして考え、サイゼリヤと大戸屋は成功していると判断し、これをふまえると、サイゼリヤと大戸屋の世界店舗数は2010年～2016年にかけて継続的に増加しているため、成功例として考察していった。

#### ■サイゼリヤ

サイゼリヤの海外における食材調達は、基本的に現地で行われており、農業などに関しても現地基準で調達している。一部の食材に関しては食材調達に関しては、日本と同等レベルの物流システムがある中国の物流会社がまだなかったため、その国に進出している日系大手流通企業や外資大手流通企業にまかせていた。

#### ■大戸屋

多くの飲食企業はセントラルキッチンで調理した商品を各店舗に流すというシステムを保有している。しかし大戸屋はセントラルキッチンを有しておらず、各店舗で調理を行っている。調理にはマニュアルが存在するため、どの店舗でも同様の味を再現できる。食材の調達は種類によって異なる。台湾の大戸屋では、調味料や魚介は日本、野菜・穀物・米は台湾（現地）で調達している。

以上サイゼリヤと大戸屋の事例から、食材調達に関するマニュアルが作成されており、調達に至る過程に関してシステム化されていることがわかった。

### 3 食品業界の現地化プロセスについて

#### 3-1 前提条件

##### 3-1-1 経緯

現地化 / 標準化に関する研究を調べていく中で、飲食業界のグローバル企業が店舗拡

大するために必要な要素はオペレーションシステムの構築なのではないかという仮説が立った。オペレーションシステムは①食材管理、②店舗開発、③人材育成の3つの要素で成り立っている。①食材管理は自社がコントロールするケースが多く、②店舗開発、③人材育成は現地パートナーに委託することが多いことから我々は、①食材管理に焦点を当て研究していくことにした。その結果、サイゼリヤや大戸屋などの世界中に店舗拡大を成功させている企業が、徹底した食材管理を行っていることがわかった。店舗拡大を成功させている企業を調べる中で、マクドナルドの事例が出てきた。当社は世界中の店舗で徹底した標準化を行っていることがわかった。ここで初めて、現地化 / 標準化の議論には表の部分と裏の部分があることに気が付いた。表の部分とは消費者の目に触れる部分であり、例えば「味、内装、価格帯、商品ラインナップ、接客・サービス」が挙げられる。裏の部分とはシステムなどの部分であり「意思決定、食材調達、人材育成、出店計画、マニュアル」のことである。我々は、飲食業界のグローバル企業は表の部分は現地化、裏の部分は標準化している傾向にあるという仮説を立て検証した。裏の部分は標準化傾向にあったのだが、表の部分の項目には傾向は見られなかった。

ここまで飲食業界を研究してきた我々だが、改めて業界ごとの現地化 / 標準化傾向を調べることにした。対象業界は自動車、スポーツメーカー、アパレル、飲料、インテリア、食品、飲食、電機メーカー、化粧品品の9つだ。各業界には現地化 / 標準化の傾向が見られた。この調査を行った結果、我々は業界ごとの戦略の傾向よりも、実際に企業が進出先でどのようにして現地化 / 標準化を行っているのかに興味を持った。そこで、食品業界における現地化プロセスの共通点を研究することにした。数ある業界の中から食品業界を選んだ理由は、商品の現地化のみが検討材料となるためである。言い換えると、サービスなどの不確定要素は現地化 / 標準化の評価がしづらいためである。

### 3-1-2 先行研究

食品業界における現地化プロセスを研究する前に、先行研究を調べた。現地化プロセスに関する代表的な理論として、1995年発表のダグラス＝クレイグの3段階モデルが挙げられる。

ダグラス＝クレイグの3段階モデルとは、国際マーケティングの進化モデルの1つであり、海外進出において企業が取る行動の傾向を表している。3つの段階とは①初期参入段階、②現地市場拡張段階、③グローバル合理化段階から成っている。国際化前の段階では企業は国内の市場にフォーカスする。国内市場が成熟や顧客の外国への移動などの引き金により、①初期参入段階にシフトする。第1段階においては、企業の意思決定は進出先の決定や参入方式の決定、流通チャネルの確保、などが挙げられる。この段階における競争優位の源泉は、優良な生産技術や製品、マーチャンダイジング能力、ブランド、規模の経



済などだ。この段階では、主に企業は輸出マーケティングにより海外進出を行う。次に企業は現地市場の拡張や現地競争への対応などの要因から、②現地市場拡張段階にシフトする。この段階における競争優位の源泉は、流通施設、企業イメージ、ブランド、範囲の経済などだ。この段階では、主に企業は現地に生産拠点を置いたり、現地に合わせた商品を増やすなどして現地マーケティングを行っていく。最後に企業はグローバル競争の出現やアイデアと経験の移転による学習などの引き金により、③グローバル合理化段階へとシフトする。この段階における競争優位の源泉は、ここまで培ってきた規模の経済や範囲の経済などが挙げられる。この段階でのグローバル戦略開発の目標はグローバル効率性と現地適応性という2つの競争優位性の同時達成である。この段階では、主に企業はグローバル・マーケティングを行う。

### 3-1-3 「現地化プロセス」の定義

我々の研究では「現地化プロセス」という言葉が随所に使われているため、その言葉の定義をここで改めて確認する。我々の指す現地化プロセスとは、ダグラス＝クレイグの3段階モデルの内の①初期参入段階と②現地市場拡張段階を指す。

## 3-2 調査概要

### 3-2-1 前提

今回の研究では初期参入段階と、現地市場拡張段階の2つの段階を「参入方式」「提携の有無」「商品の多角化」「販路の構築」の4つの側面から見ていく。それぞれの項目における傾向を見ていく。まず「参入方式」であるが、ダグラス＝クレイグの3段階モデルによると、企業は海外進出時、第1段階である初期参入段階に輸出マーケティングを行い、第2段階の現地市場拡張段階においては生産拠点を現地におくことが多い。そして「提携の有無」であるが、初期参入段階においては現地企業、もしくは自国内の商社などと提携し、市場調査や人材の教育、流通チャネルの確保などをしていくことが多い。なぜかという、初期参入段階では進出先国の状況をほとんど知らないことが多いからである。そのため進出先国の事情を知っている企業と提携するケースが多いのである。「商品の多角化」であるが、ダグラス＝クレイグによると、初期参入段階から現地市場拡張段階へのシフトの段階で現地向け商品を多角化するケースが多いのである。最後に「販路の構築」であるが、さきほどの提携の有無でみたように、初期参入段階では販路の構築は自社内のリソースでは難しいため、進出先国の企業や、自国内の商社と提携するケースが多い。

### 3-2-2 RQ（リサーチクエスション）

初期参入段階から現地市場拡張段階へと続く現地化プロセスにおいて、「参入方式」「提

携の有無」「商品の多角化」「販路の構築」の4つの項目を実際の食品メーカーの実例を通して見ていき、前提の部分で述べた各項目での傾向が実際にあるのかどうかを研究していく。

### 3-2-3 仮説

我々の仮説は、食品業界の企業が海外進出する現地化プロセスにおいて、

【参入方式】 自国生産し進出先国に輸出を行ってから、現地生産に移行していく。

【提携の有無】 初期参入段階時、現地企業、もしくは自国内の商社などと提携する。

【商品の多角化】 初期参入段階から現地市場拡張段階へと移動する中で商品ラインナップが増える。

【販路の構築】 初期参入段階では進出先国の企業や、自国内の商社と提携し販路を確保する。

この4点が食品業界でも当てはまるのか検証していく。

### 3-2-4 調査項目と対象企業

調査対象企業はコカ・コーラ、味の素、ヤクルト、日清、カルビー、キッコーマン、伊藤園、サントリーの8社である。調査項目は以下の4つである。参入方式、提携の有無、販路の構築、商品ラインナップの多角化。それぞれの企業が各項目においてどのような戦略をとっているのかを調査していく。

### 3-2-5 調査結果

#### ■コカ・コーラ

【参入方式】 1886年に誕生し、1888年にコカ・コーラを馬車に載せて直接販売するルートセールス方式を行った。その後「ボトラーシステム」という独自の事業展開システムを構築した。各国・各地域でボトラーという瓶詰めを行う企業と協力し海外進出を果たす。例えば日本コカ・コーラは1957年に第1号ボトラーの東京コカ・コーラボトリングと協力し、コカ・コーラ導入を開始した。

【提携の有無】 「ボトラーシステム」は現地資本とのフランチャイズ契約によって成立する。フランチャイズの対象企業との結びつきが、提携という関係性であるか否かは議論の余地がある。

【商品の多角化】 進出当初は、主力商品であるコカ・コーラのプレゼンスを拡充することを目標とし、後に他のスプライトやファンタなどの商品へと展開の幅を広げていく手法を取っている。例えば日本コカ・コーラ社は先ずコカ・コーラの販売を開始し、全国にボトラーシステムを整備した。その際にコカ・コーラのシステムが関係業者に知れ渡り、さら

に政府の輸入自由化政策によりコカ・コーラの原液輸入に関する規制が弱まった。

【販路の構築】 海外進出初期の段階では、ルートセールスによる販路の構築を行っていた。現在では「コカ・コーラシステム」という生産・流通システムを持っている。「ボトラーシステム」はこのシステムの一部である。ボトラー企業が製品の製造・流通・販売を担っているため、ボトラーがコカ・コーラ社にとっての販路となる。

### ■味の素

【参入方式】 味の素の最初の海外展開は 1910 年の台湾への進出である。最初は日本国内からの輸出であった。現地生産が一番最初に行われたのは 1962 年 2 月のタイである。タイには戦前から輸出を行っていた。工場設立後はタイ味の素で生産した商品をシンガポールなどの東南アジア地域に輸出した。

【提携の有無】 提携の有無は国によって異なる。当初は卸の役割を担う特約店と提携していた。さらに外資との提携により、食品事業を開発していった。1962 年にはケロッグ社と提携しコーンフレーク類を、1963 年には米国の CP 社と合併しクノールスープなどを開発した。

【商品の多角化】 主力事業 MSG の周辺多角化を行った。78 年には塩に MSG をコーティングした「味塩」やアミノ酸調味料「味液」を生産・販売した。

【販路の構築】 当初、日本国内においては特約店と提携することで販路を構築した。その後、海外展開初期の段階では国内と同じ手法を海外で再現していた。現在では流通体制の整っていない BOP 国において現地市場に直接出向き、小売店や個人商店に直接販売する手法を取っている。現地の味の素に所属する営業マンが自ら販路となっている特殊な事例だ。ただし、トルコやアメリカでは現地企業を買収する形で流通網の構築を省略している。

### ■ヤクルト

【参入方式】 1935 年に日本での販売を開始。1964 年台湾にて現地生産を開始し、本国からの輸出は行っていない。

【提携の有無】 現地企業と提携を行わず、独自で生産から販売までを行っている。

【販路の構築】 「ヤクルトレディ」というヤクルトの販売員が直接消費者宅を訪問し、販売する手法を主に行っている。

【商品ラインナップの多角化】 一番最初に進出した台湾では 1981 年にオレンジジュースやリンゴジュースの販売、そして 1987 年にはコーヒー牛乳の販売など商品を展開している。

### ■日清

【参入方式】 最初に 1970 年にアメリカへの輸出が開始された。1972 年にロサンゼルスに



工場を設立し、現地生産を開始した。

【提携の有無】味の素、三菱商事と提携を行い海外進出を行った。

【販路の構築】味の素が持っていたアメリカの流通チャネルを使用した。

【商品ラインナップの多角化】1972年、アメリカにて「TOP RAMEN」を輸出販売。最初はしょうゆ味のみを展開していた。1973年にビーフ、チキン、ポークの味を追加し、1974年にCup O' Noodles（カップヌードルのアメリカ版）を販売開始した。

#### ■カルビー

【参入方式】1970年、カルビーアメリカを設立し輸出を開始。2001年、アメリカに工場を建設し現地生産を開始した。

【提携の有無】2009年にペプシコと提携し、ペプシコ傘本のフリトレーを子会社化。それ以前は提携を行っていなかった。

【販路の構築】2009年にペプシコと提携し販路を構築している。しかしそれ以前に関しては情報が出てこなかった。

【商品ラインナップの多角化】1970年にカルビーショップがオープンした。最初は野菜のスナックやジャガビーなど4種類のみ販売。カップに入れての量り売りを行っていた。2012年にアメリカのペプシコと提携し販売ルートを確立した。現在はポテトチップスやかっぱえびせんを含めた8種類を展開している。

#### ■キッコーマン

【参入方式】1957年にアメリカへの輸出を開始し1973年、アメリカに工場を設立した。

【提携の有無】食品ブローカーとよばれる卸売の会社や個人と提携をしていた。

【販路の構築】食品ブローカーという食品の卸売を行っている会社・個人ルートを通じて小売業社に販売する手法を採用していた。

【商品ラインナップの多角化】最初に進出したアメリカでは、1961年にテリヤキソースの発売を開始し、大ヒットした。

#### ■伊藤園

【参入方式】現地ではじめから事業を立ち上げる方式がとられている。1987年には米国ハワイ州においてITO EN (USA) INC.を設置し、また、1994年には中国にて合弁会社「寧波舜伊茶業有限公司」、2001年には北米市場においてITO EN (North America)を設立し、各国において茶葉および飲料の製造・販売・輸出などを行ってきた。現在アメリカで販売されている商品は無糖のものは主に日本で生産されており、有糖緑茶に関してはアメリカ本土で生産を行っている。しかしこの生産方法がはじめから行われていたかは不明

である。

【提携の有無】伊藤園は、現地でゼロから事業立ち上げに取り組む一方で、合弁会社の設立、現地企業の買収・子会社化など、パートナーを通じて販路構築を図っている。（例：北米・DLTC 社買収など）また、伊藤園は日本国内において受託工場に生産委託を行うファブレス経営を行っているが、海外事業においても、パートナー企業に対して、適宜機械設備や技術面でのサポートを行っている。

【販路の構築】伊藤園は、ルートセールズを採用し、卸を介さず小売店舗の顧客に直接販売を行っている。レストランの中にアンテナショップを併設したり、オフィスの中のフリードリンクサービスを利用するなど、日本のお茶文化に馴染みのない地域での文化の発信、啓蒙を行う。

【商品ラインナップの多角化】日本における自社の主力商品を海外でも全面に押し出すスタイルではなく、まずは、TEAS' TEA など、現地の嗜好に合わせた商品を開発・生産・販売することによって、自社のブランドの知名度を上げていく。しかし、このような商品ばかりを扱って完全現地化の方針をとるのではなく、その中でも、「お〜いお茶」などを展開し、日本のお茶文化の浸透を図っている。また、扱う商品はお茶だけでなく、野菜ジュースなど、豊富なラインナップを展開している。

## ■サントリー

【参入方式】サントリーは、戦前、輸出の形をとって海外展開を進めてきた。1931年にはアジア・東南アジアにサントリーウイスキーの輸出を開始し、1934年からはアメリカへの輸出を開始した。本格的な海外進出は、戦後、メキシコでのウイスキー製造・販売によって開始される。1962年にサントリー・デ・メヒコ社という現地法人を立ち上げたのだ。

【提携の有無】それまで海外事業は現地への製品輸出がメインであったため、各国の卸売業者と提携していたが、1980年代においては、各地でのM&Aが活発化した。アメリカペプシ系ボトラーであるペプコム社とのM&Aを皮切りに、その他フランス、アジア・オセアニアなどにおいて次々にM&Aを実施し、これらは現在サントリーの大きな収入源として成長を続けている。

【販路の構築】各国の卸売業者と提携し、輸出を行うところから始まった。その後さかんになったM&Aにより、各国に販売網を広げていった。

【商品ラインナップの多角化】赤玉ポートワインやサントリーウイスキーなど酒類のほか、なっちゃん、缶コーヒーなどの飲料、水など、豊富なラインナップを展開している。また、飲料以外にも健康食品事業や外食事業など、事業の多角化も積極的に行っているといえる。

### 3-3 調査結果の考察

#### 3-3-1 現地化プロセスの共通点

以上の調査結果から参入方式、提携の有無、販路の構築、商品ラインナップに関して共通点を見ることができた。

【参入方式】初めに自国で生産した製品を輸出することによって海外展開し、一定の期間を経てから現地に生産拠点を構える企業7社中6社であり（情報の出てこなかった伊藤園を除く）、最初に輸出を行い、そこから現地生産への転換というのが共通の戦略として見られた。

【提携の有無に関して】現地企業もしくは自国の企業と提携してやっている企業が7社中6社であり（情報の出てこなかったカルビーを除く）、ほぼすべての企業が海外進出において、なにかしらの理由で現地企業や自国内の他の企業と提携を行っていることが判明した。

【販路の構築に関して】販路を持った商社などの卸売会社と提携し販路を確保している会社が8社中5社あった。また自社で直接小売業者とつながりを持っている会社は2社見受けられた。そして自社で直接消費者に販売を行っている会社も存在した。

【商品ラインナップに関して】いずれの企業も初めは少数の商品ラインナップに留め、徐々に商品数を増やしていくという共通点が見られた。

以上4つの項目別に関してほとんどの企業において、仮説でのべたことが当てはまることが実証された。しかし、その中で我々が特に着目した点が2つある。1つ目は参入方式に関してである。最初は自国で生産した製品を輸出し、一定の期間を経てから現地に生産拠点を構える企業が多い傾向にあったが、一方でヤクルトのように最初から現地生産をしている会社もあり、この違いの理由を解明していくことにした。2つ目は販路の構築に関してである。調査結果からもわかるように、多くの企業ははじめ現地の卸売企業は商社などの流通チャネルを持つ企業と提携し、そのチャネルを通じて小売業社や消費者に流通させていく手法を取っている。しかし伊藤園は商社などの卸売業者を経由せず、自社で小売業社に商品を持ち込み、流通チャネルを構築している。またヤクルトは「ヤクルトレディ」と呼ばれる自社の営業マンが直接消費者に販売していくという訪問販売のスタイルで海外展開を進めていった。我々はこれらの企業の販路の構築方法の違いの原因を探ることにした。

#### 3-3-2 共通点の考察と例外事例に関して

##### ・参入方式に関して

第2項でとりあげた先行研究に従えば、第1段階として輸出マーケティングを行い、第2段階として現地生産による現地化マーケティングを行うとされた。輸出という低コスト

の参入方式で自社の製品の受け入れ態勢をテストしているのだ。企業はその後に現地生産を本格開始する傾向にある。しかし我々の調査で、ヤクルトは一般的な企業とは異なり、輸出によるテストをせず進出時に現地生産を開始していることがわかった。この背景にはヤクルトは地域に根ざした企業を目指すという企業理念がある。現地生産を行えば、進出先国の人を雇用することができる。現地重視の企業理念があるため、ヤクルトは初めから現地生産をしている。

#### ・販路の構築に関して

我々の調査によってわかったことは次の通りだ。企業は初めて海外進出をする際、商社などの小売業社との繋がりを持った会社と提携する。その後、流通チャンネルを通じて製品を流通させていくといった傾向がある。「2016年度農林水産物・食品関連企業への輸出に関するアンケート調査結果概要（ジェトロ）」では、「食料品製造業」「飲料・たばこ・資料製造業」を行っている会社377社のうち、約74.8%の会社が「日本国内の輸出商社と商談し、海外のバイヤーとの商談及び物流は輸出商社に任せる」と回答している。一方「自社で海外海外のバイヤーと商談し、日本からの物流も自社で手配する」と答えた会社は約35%しかおらず、「自社で海外のバイヤーと商談し、日本からの物流は海外のバイヤー、あるいはその代理人が手配する」と答えた企業も約35.8%にとどまった（複数回答可）。この結果から、流通チャンネルを持った商社などとの提携を伴う海外進出が多いことがわかる。しかし我々の調査では伊藤園やコカ・コーラはこの手法に当てはまらないことがわかった。この2社は海外進出時、自社で小売業社にセールスを行い、直接小売業社との流通チャンネルを作っていたことがわかった。またヤクルトでは、卸売会社や小売業にまかせず、大部分の流通を「ヤクルトレディ」と呼ばれる自社の営業マンが直接消費者を訪問し、売り歩くという訪問販売の手法を用いていた。コカ・コーラに関しても1905年からパナマやカナダなどに輸出を行っているがこの際ボトラーと呼ばれる瓶詰めから販売までを担う会社に販売の権利を委託していた。こういった「自社→卸売業者→小売業社→消費者」という流通ルートを通らず、「自社→小売業社→消費者」というルートや「自社→消費者」というルートを辿って海外での販売を行っている会社があることが我々の調査結果から判明した。そこで我々は、この販路の構築方法の違いについて分析した。その結果、海外進出時には企業が自国で行っている商品展開と同様の方法で海外展開している可能性があることが判明した。たとえば伊藤園である。1966年に伊藤園の前身である「フロンティア製茶株式会社」を設立し、お茶の製造を行っていたが、創業以来ずっと「ルートセールス」と呼ばれる、小売業社と直接繋がる手法をとってきた。コカ・コーラは1886年に誕生し、1888年にコカ・コーラを馬車に載せて直接販売するルートセールス方式を行った。そして1899年に「ボトラーシステム」を開始した。その後1905年からパナ

マやカナダなどに輸出を行っている。この際にも「ボトラーシステム」を用いて、ボトラー会社に販売の権利を委託していた。ヤクルトは1957年に創業し、1963年にヤクルトレディという独自の販売手法を開発した。現在でもヤクルト販売のうち57.1%がヤクルトレディ経由となっている。そして1964年には台湾進出を果たしたのだが、ヤクルトは台湾進出時に、自国で既に確立されていたヤクルトレディを用いた販売を行っていた。「自社→卸売業者→小売業者→消費者」という一般的な流れを行っている会社の例の1つとして「日清」が挙げられる。日清は1958年に日本で「チキンラーメン」の発売を開始したが、日清は三菱商事による卸売ルートを利用し、販売網を確保していた。以上の結果から、海外進出では「自社→卸売業者→小売業者→消費者」という流れが一般的である中で、「自社→小売業者→消費者」や「自社→消費者」という流れで販路を構築する会社も存在していたことがわかった。こういった企業ごとの販路の構築の違いは、海外進出時に、すでに自国内で確立されていた販路構築の違いに影響しているという結論に至った。

#### 4 本研究のまとめ

今回の研究を通じて、食品業界において初期参入段階から現地市場拡張段階における【参入方式】【提携の有無】【商品ラインナップの多角化】【販路の構築】の4つの項目において、

【参入方式】 自国生産し進出先国に輸出を行ってから、現地生産に移行していく

【提携の有無】 初期参入段階時、現地企業、もしくは自国内の商社などと提携する

【商品の多角化】 初期参入段階から現地市場拡張段階へと移動する中で商品ラインナップが増える

【販路の構築】 初期参入段階では進出先国の企業や、自国内の商社と提携し販路を確保する

という傾向があることが実証された。しかし今回事例として取り上げた企業の中にもこの傾向に沿っていない企業がある。今後の研究課題として、この流れに沿っていない企業の理由を探っていくことがある。

#### 参考文献

味の素ホームページ『味の素グループ年表』 <https://www.ajinomoto.com/jp/aboutus/history/chronology/> (アクセス 2017/12/3)。

味の素ホームページ『味の素販売開始』 [https://www.ajinomoto.com/jp/aboutus/history/pdf/his01\\_1.pdf](https://www.ajinomoto.com/jp/aboutus/history/pdf/his01_1.pdf) (アクセス 2017/12/3)。

味の素ホームページ『海外現地生産』 [https://www.ajinomoto.com/jp/aboutus/history/pdf/his06\\_3.pdf](https://www.ajinomoto.com/jp/aboutus/history/pdf/his06_3.pdf) (アクセス 2017/12/3)。

味の素ホームページ『海外市場開拓の端緒』 <https://www.ajinomoto.com/jp/aboutus/history/pdf/>



- his01\_4.pdf (アクセス 2017/12/3).
- 伊藤園ホームページ『安心・安全な製品をお届けするために』<http://www.itoen.co.jp/files/user/pdf/csr/report/05-10p.pdf> (アクセス 2017/12/1).
- 伊藤園ホームページ『沿革』<http://www.itoen.co.jp/company/history/> (アクセス 2017/12/1).
- 伊藤忠食品ホームページ『伊藤忠食品のあゆみ』<https://www.itochu-shokuhin.com/company/history.html> (アクセス 2017/12/1).
- 魚谷雅彦 (2009)『こころを動かすマーケティング: コカ・コーラのブランド価値はこうしてつくられる』, ダイアモンド社.
- 川端基夫 (2013)『外食グローバル化のダイナミズム: 日系外食チェーンのアジア進出を例に』『流通研究』15 巻 2 号: 6-20.
- 関西大学ホームページ『サントリーの海外展開の歴史と現状 (酒類・食品・外食)』[http://www.kansai-u.ac.jp/Keiseiken/publication/seminar/asset/seminar10/seminar10\\_k190.pdf](http://www.kansai-u.ac.jp/Keiseiken/publication/seminar/asset/seminar10/seminar10_k190.pdf) (アクセス 2017/12/11).
- 企業家倶楽部ホームページ『【伊藤園特集】伊藤園、急成長の秘密を探る I 顧客に直結する販売軍団／激戦区を勝ち抜く ルートセールス商法』[http://kigyoka.com/news/magazine/magazine\\_20141218\\_6.html](http://kigyoka.com/news/magazine/magazine_20141218_6.html) (アクセス 2017/12/1).
- キッコーマンホームページ『海外への展開』<http://www.kikkoman.com/jp/corporate/about/oversea/development.html> (アクセス 2017/12/1).
- キッコーマンホームページ『KIKKOMAN のおいしい挑戦～アメリカ進出 50 周年～』<http://www.kikkoman.co.jp/kiifc/tenji/tenji14/america02.html> (アクセス 2017/12/6).
- 京都大学ホームページ『日本茶の海外展開: 株式会社伊藤園の北米市場進出のケース』<https://repository.kulib.kyoto-u.ac.jp/dspace/bitstream/2433/197767/1/KAFM-WJ008.pdf> (アクセス 2017/12/11).
- 口野直隆 (2014)『「サイゼリヤ」の中国戦略の現状と課題』『桃山学院大学経済経営論集』56 巻 3 号: 1-11.
- サントリーホームページ『世界へ挑む事業デザインをやってみなはれ! 第 2 講』<http://www.suntory.co.jp/recruit/fresh/manage/businessdesign02.html> (アクセス 2017/12/6).
- 多田和美 (2008)『海外子会社の製品開発に関する研究 日本コカ・コーラ社の事例を中心に』『北海道大学経済学研究』58 巻 2 号: 80-104.
- 東洋経済 ONLINE ホームページ『味の素がトルコのキュクレ社に惚れた!』<http://toyokeizai.net/articles/-/23409> (アクセス 2017/12/6).
- 東洋経済 ONLINE ホームページ『伊藤園、42 年ぶりに緑茶工場を新設する理由』<http://toyokeizai.net/articles/-/121288?page=3> (アクセス 2017/12/11).
- ニッポンの社長ホームページ『カルビー株式会社 代表取締役会長兼 CEO 松本 晃』[http://www.nippon-shacho.com/interview/in\\_calbee/](http://www.nippon-shacho.com/interview/in_calbee/) (アクセス 2017/12/1).
- 日テレ NEWS24 ホームページ『味の素、北米の大手冷凍食品会社を買収』<http://www.news24.jp/articles/2014/09/10/06258904.html> (アクセス 2017/12/6).
- 信川峻耶 (2017)『飲食業界における多国籍企業の海外進出に関する研究』.
- 日浅桃子 (2014)『日本の食品企業が海外で成功する理由』『高知工科大学マネジメント学部学士論文集』1: 2-3.
- ビジネス+IT ホームページ『伊藤園、米コーヒー会社「ディスタントランズトレーディング」を 100 億円で買収』<https://www.sbbt.jp/article/cont1/29071> (アクセス 2017/12/11).
- 平尾毅 (2014)『ビジネスケース『味の素～栄養改善をめざした BOP 市場への参入』』, 東洋経済新報社.
- 平松茂実 (2011)『味の素株式会社の戦後のグローバル化経営』『経営史学』1: 5-9.
- プランニング倶楽部ホームページ『「カルビー」の米国進出に学ぶ「逆上陸」のグローバル戦略』[http://blog.livedoor.jp/planning\\_club/archives/51793303.html](http://blog.livedoor.jp/planning_club/archives/51793303.html) (アクセス 2017/12/1).
- ヤクルト本社ホームページ『商品沿革』[http://www.yakult.com.tw/p1\\_about2.php](http://www.yakult.com.tw/p1_about2.php) (アクセス



- 2017/12/6).
- ヤクルト本社ホームページ『ヤクルトレディとは?』<http://www.yakult.co.jp/yakultlady/about/> (アクセス 2017/12/4).
- ヤクルト本社ホームページ『Yakult History』[http://www.yakult.co.jp/eighty\\_anniv/history\\_yakult/index.html](http://www.yakult.co.jp/eighty_anniv/history_yakult/index.html) (アクセス 2017/12/5).
- 山田晃裕 (2007) 「日清食品の経営戦略」『駒澤大学 2007 年度卒業論文集』46: 2-7.
- 吉原英樹 (2013) 『ケースに学ぶ国際経営』, 有斐閣ブックス.
- 吉原英樹 (2006) 『国際経営論への招待』, 有斐閣ブックス.
- 流通 BMS.com ホームページ『【ヤクルト本社】小売からの流通 BMS に対応要請に即応できる体制を整備』<http://www.mj-bms.com/case/article/42> (アクセス 2017/12/4).
- COMZINE BACK NUMBER ホームページ『創始者・代田稔博士の執念』[https://www.nttcom.co.jp/comzine/no035/long\\_seller/index.html](https://www.nttcom.co.jp/comzine/no035/long_seller/index.html) (アクセス 2017/12/4).
- JETRO ホームページ『2016 年度農林水産物・食品関連企業への輸出に関するアンケート調査結果概要』[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/02/2017/a3b48dbf4f54f742/food\\_questionnaire\\_youyaku.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2017/a3b48dbf4f54f742/food_questionnaire_youyaku.pdf) (アクセス 2017/12/5).
- LIVE JAPAN ホームページ『【ヤクルト】世界 38 の国と地域で販売! 日本以上かもしれない世界のヤクルト人気がすごい』<https://livejapan.com/ja/article-a0001523/> (アクセス 2017/12/4).
- MAG2NEWS ホームページ『売上減少のヤクルト、ネット販売進出でヤクルトレディはどうなる?』<http://www.mag2.com/p/news/317028> (アクセス 2017/12/5).
- MAG2NEWS ホームページ『レシピを知るのは 2 人だけ。コカ・コーラ伝説が意味するブランド力』<http://www.mag2.com/p/news/232538/3> (アクセス 2017/12/6).
- NURTURE NETWORKS ホームページ『グローバルで成功する事業戦略とは』<http://www.nuture.co.jp/archives/globalage/globalage-1551> (アクセス 2017/12/11).